



Analisis terhadap Perilaku Supervisi Pendidikan Berdasarkan *Prototipe* dan Masalah yang Dihadapi Guru di Madrasah Aliyah

✉¹Hamdani

Submitted : 23 March 2022 Recieved: 17 June 2022 Published: 30 Juni 2022

ABSTRAK

Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui dan menganalisis perilaku supervisor berdasarkan prototipe dan masalah yang dihadapi guru Madrasah Aliyah. Metode penelitian menggunakan metode kualitatif, instrumen penelitian adalah interview dan dokumentasi. Hasil penelitian (1) pada pendekatan nondirective supervisor menggunakan perilaku Listening, Encouraging, Clarifying, Presenting, Problem Solving; (2) pada pendekatan directive supervisor menggunakan perilaku Clarifying, Presenting, Directing, Demonstrating, Reinforcing; (3) pada pendekatan collaborative supervisor menggunakan perilaku Presenting, Clarifying, Listening, Problem solving, Negotiating. Pendekatan directive adalah pendekatan terhadap masalah dengan cara langsung, pendekatan collaborative adalah gabungan dari pendekatan nondirective, dan pendekatan directive sehingga menghasilkan pendekatan baru. Simpulan dari penelitian adalah (1) Pendekatan yang diterapkan kepada kategori guru kuadran I (teacher dropouts) adalah pendekatan directive dengan perilaku clarifying, presenting, directing, demonstrating, reinforcing; (2) Pendekatan yang diterapkan kepada kategori guru kuadran II (unfocused workers) dan kuadran III (analytical observers) adalah pendekatan collaborative dengan perilaku presenting, clarifying, listening, problem solving, negotiating; (3) Pendekatan yang diterapkan kepada kategori guru kuadran IV (professionals) adalah pendekatan nondirective dengan perilaku listening, encouraging, clarifying, presenting, problem solving.

Kata Kunci: Prototipe, *Nondirective*, *Collaborative*, *Directive*

Analysis of Behavior of Education Supervision Based on Prototypes and Problems Faced Teacher at Madrasah Aliyah

ABSTRACT

The purpose of the study was to determine and analyze the supervisor's behavior based on the prototype and the problems faced by Madrasah Aliyah teachers. The research method uses qualitative methods, the research instruments are interviews and documentation. The results of the study: (1) the nondirective supervisor approach uses Listening, Encouraging, Clarifying, Presenting, Problem Solving behaviors; (2) in the directive supervisor approach using Clarifying, Presenting, Directing, Demonstrating, Reinforcing behavior; (3) the collaborative supervisor approach uses the behavior of Presenting, Clarifying, Listening, Problem solving, Negotiating. The directive approach is an approach to the problem in a direct way, the collaborative approach is a combination of a nondirective approach, and a directive approach to produce a new approach. The conclusions of the research are: (1) The approach applied to the quadrant I teacher category (teacher dropouts) is a directive approach with clarifying, presenting, directing, demonstrating, reinforcing behavior; (2) The approach applied to the quadrant II (unfocused workers) and quadrant III (analytical observers) teacher categories is a collaborative approach with the behavior of presenting, clarifying, listening, problem solving, negotiating; (3) The approach applied to the quadrant IV teacher category (professionals) is a nondirective approach with listening, encouraging, clarifying, presenting, problem solving behavior.

Keywords: Prototipe, Nondirective, Collaborative, Directive

How to Cite:

Hamdani. (2022). Analisis terhadap Perilaku Supervisi Pendidikan Berdasarkan Prototipe dan Masalah yang Dihadapi Guru di Madrasah Aliyah. *Jurnal Ilmiah Widya Borneo*, 5(1), 29-40. <https://doi.org/10.56266/widyaborneo.v5i1.91>.

¹ Madrasah Aliyah Negeri 3 Kota Banjarmasin, Indonesia

✉ Corresponding author :

Jl. Batu Benawa Raya No.32, Tlk. Dalam, Kec. Banjarmasin Tengah, Kota Banjarmasin, Kalimantan Selatan 70115

Email : hamdanisuhaimi60@gmail.com



PENDAHULUAN

Istilah supervisi pada pendidikan digunakan untuk mengidentifikasi administrasi dan beban pekerjaan tenaga pendidik dan kependidikan di sekolah/madrasah. Supervisor sekolah/madrasah meyakinkan bahwa administrasi dan tugas di sekolah/madrasah terlaksana secara efektif dan efisien serta sesuai dengan kapasitas dan perundang-undangan yang dipakai. Selain itu, bidang kepengawasan pendidikan bertujuan untuk memastikan bahwa peserta didik menerima pendidikan dengan baik, dan memastikan tenaga pengajar dan anggota lembaga pendidikan lainnya melaksanakan apa yang seharusnya mereka laksanakan (Ikhwan, 2019)

Selain pengawas pendidikan, kepala sekolah/madrasah, dan wakil kepala sekolah/madrasah yang ada di suatu lembaga pendidikan memiliki tanggungjawab dan selalu fokus pada tugasnya masing-masing. Misalkan seorang kepala sekolah/madrasah dan para wakilnya bertanggungjawab untuk memberikan kepemimpinan kepada peserta didik dan tenaga pengajar lainnya di lembaga pendidikan tersebut dalam menetapkan tujuan kinerja dan visi misi sekolah/madrasah. Dalam hal ini kepala sekolah/madrasah, dan wakilnya secara teratur dan rutin berkunjung ke ruang kelas untuk memberikan pengawasan kepada peserta didik dan tenaga pendidik dalam merumuskan evaluasi kinerja yang tepat dari proses pendidikan di lembaga pendidikan tersebut. Selain itu juga, bahwa kepala sekolah/madrasah bertanggungjawab atas penyusunan anggaran dan belanja sekolah/madrasah serta menangani masalah siswa apabila diperlukan (Erwin dkk., 2020)

Menurut Kristiawan (2019), ada beberapa faktor yang menyebabkan rendahnya kualitas pendidikan, yaitu efektivitas pendidikan, efisiensi pengajaran, sarana dan prasarana pembelajaran, serta prestasi siswa. Upaya meningkatkan kualitas pendidikan bukan hanya menjadi tanggungjawab guru, namun juga tanggungjawab kepala sekolah/madrasah sebagai supervisor atau pengawas pendidikan. Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa pengawas pendidikan memiliki tanggungjawab yang besar untuk meningkatkan kualitas pendidikan, keterampilan dan kinerja guru. Hal ini sesuai dengan penelitian Wasiman (2019), yang memperoleh hasil penelitian bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara pelaksanaan supervisi pendidikan terhadap kinerja guru dalam pembelajaran.

Kemudian menurut penelitian Pasha (2022) menyebutkan bahwa berbagai permasalahan yang dihadapi bagi tenaga pendidik diantaranya adalah sebagian guru yang sudah lama dalam mengajar, menganggap pekerjaan mengajar sebagai kegiatan rutinitas, metode pembelajaran yang dipakai sangat miskin variasi dan model, yang dapat mendorong agar siswa belajar lebih semangat. Selanjutnya, menurut penelitian Santi dan Yari menyebutkan bahwa ketrampilan tenaga pengajar masih kurang dalam hal memimpin diskusi kelas pada saat pembelajaran daring dan mengoperasikan media pembelajaran daring (Santi dkk., 2021).

Oleh karena itu, untuk mengatasi permasalahan guru dalam meningkatkan ketrampilan dan kualitas pendidikan se-orang supervisor pendidikan sebaiknya menggunakan berbagai pendekatan, perilaku pengawasan, dan disesuaikan dengan prototipe guru serta dengan meningkatkan praktik supervisi yang sudah ada sebelumnya di sekolah/madrasah tertentu. Seorang supervisor harus menggunakan pendekatan supervisi yang paling sesuai dan harus mendukung guru untuk memajukan tingkat pengawasan yang lebih tinggi.

Berdasarkan teori Glickman, pendekatan dan perilaku serta teknik supervisi pendidikan untuk mengatasi permasalahan-permasalahan guru di sekolah/madrasah terbagi atas tiga macam jenis/model yakni: pendekatan *Nondirective*, pendekatan *Collaborative*, dan pendekatan *Directive*. Prototipe guru juga dikelompokannya menjadi 2 faktor tingkat perkembangan guru, yaitu: tingkat komitmen, dan tingkat pemikiran abstrak guru (Glickman, 1981). Sehingga, protipe guru terbagi atas 4 tingkatan yaitu: tingkat komitmen rendah dan tingkat abstrak rendah; tingkat komitmen tinggi dan tingkat abstrak rendah; tingkat komitmen rendah dan tingkat abstrak tinggi; dan tingkat komitmen tinggi dan tingkat abstrak tinggi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Prototipe Guru

Dalam menerapkan supervisi pendidikan kepada guru, seorang supervisor bisa menggunakan pendekatan yang berdasarkan kepada prototipe guru dan masalah yang dihadapi. Dalam buku yang lain dengan judul: *“Leadership For Learning: How to help teacher succeed”* Glickman mengelompokkan prototipe guru berdasarkan 2 faktor perkembangan guru yaitu: tingkat komitmen guru untuk pengajarannya dan pembelajaran siswa, dan tingkat pemikiran abstraks guru (Glickman, 2002).

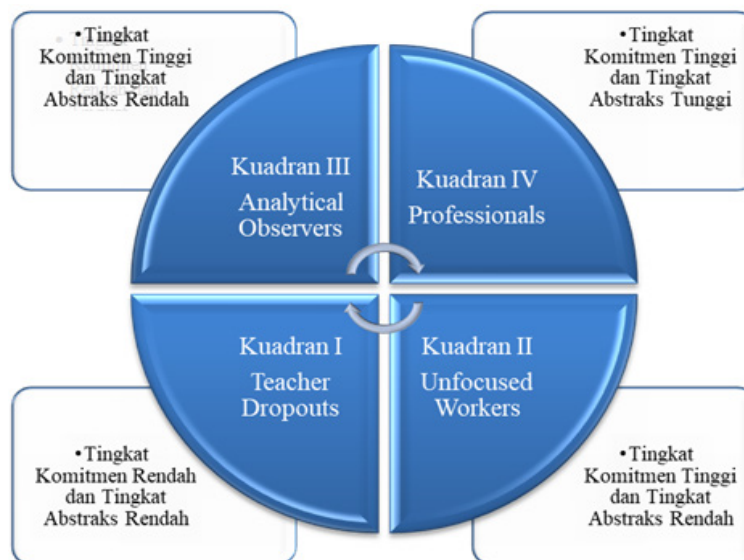
Guru yang tingkat komitmennya rendah dipandang sedikit perhatiannya kepada siswa dan hanya peduli pada diri sendiri, sedikit tenaga dan waktu yang dipakai dalam bekerja, fokus kepada mempertahankan tugas seseorang. Tenaga pengajar yang tingkat komitmennya moderat mempunyai animo yang sedang terhadap peserta didik, secara sporadis atau tenaga yang dipakai di wilayah tertentu. Sedangkan pada tingkat komitmen tinggi perhatian tenaga pengajar terhadap peserta didik dan tenaga pengajar lainnya sangat tinggi, mengeluarkan tenaga dan waktu yang sangat ekstra, dan perhatian utama dengan berbuat banyak untuk orang lain (Maemunah dkk., 2021).

Kemudian pada tingkat pemikiran abstraks guru yang rendah biasanya merasa tidak memiliki masalah dalam pengajarannya atau kebingungan tentang masalah tersebut jika menyadari adanya masalah, tidak mengerti pekerjaan apa yang bisa dilakukan, bisa melakukan sesuatu jika diberitahu terlebih dahulu. Tingkat pemikiran abstraks tenaga pengajar yang moderat umumnya mereka dapat menemukan permasalahan, menemui kesusahan dalam mengelola rencana yang menyeluruh tetapi dapat memantau satu atau dua tindakan yang mungkin. Pada tingkat pemikiran abstraks tenaga pengajar yang tinggi, mereka dapat meninjau permasalahan dari berbagai perspektif (diri sendiri, peserta didik, orang tua, asisten, administrator) dan mereka juga dapat menghasilkan banyak alternatif solusi, serta dapat memilih rencana dan memikirkan setiap langkah (Hadi, 2018).

Dengan menggunakan variabel tingkat komitmen tenaga pengajar yang terletak pada garis horizontal dari urutan yang rendah ke urutan yang tinggi, dan variabel tingkat pemikiran abstraks tenaga pengajar yang terletak pada garis horizontal dari urutan yang rendah ke urutan yang tinggi, maka prototipe guru terbagi atas 4 kuadran yakni: *Teacher Dropouts* berada pada kuadran I, *Unfocused Workers* berada pada kuadran II, *Analytical Observers* berada pada kuadran III, dan *Professionals* berada pada kuadran IV (Rifma dkk., 2019)

Seperti yang terlihat pada diagram di bawah ini guru yang berada pada kuadran I adalah mereka yang memiliki tingkat komitmen rendah dan tingkat abstraks juga rendah. Gerakan minimal yang dilakukan hanya untuk mempertahankan pekerjaan, dalam meningkatkan kompetensi hanya dengan sedikit motivasi, setiap harinya tidak memiliki perubahan yang bisa dikerjakan tapi mereka merasa cukup puas dalam menjaga rutinitas tersebut, orang lain dianggap sebagai penyebab dari kesulitan, mereka berpandangan bahwa yang membutuhkan bantuan adalah bukan guru tetapi siswa atau administrasi atau masyarakat, datang ke sekolah tepat waktu dan pulang segera setelah selesai proses pembelajaran berlangsung (Almu'tasim, 2016).

Guru-guru pada kuadran II memiliki tingkat abstraks yang rendah tetapi tingkat komitmen tinggi. Bersemangat dan aktif, bergairah dan mempunyai tujuan dan cita-cita yang baik untuk menjadi tenaga pengajar yang lebih bagus, sehingga proses belajar mengajar di kelas lebih menarik dan sesuai terhadap peserta didik, pekerja keras dan umumnya pekerjaan diselesaikan di rumah jika di sekolah tidak selesai dikerjakan. Sangat disayangkan, mereka yang dikategorikan sebagai *unfocused workers* ini bertindak secara penuh dan realistis karena niat yang baik digagalkan oleh kurangnya kemampuan dalam memikirkan masalah. Banyak proyek dan kegiatan, serta tugas-tugas yang mereka paksakan sehingga berakibat pada jarang penyelesaian dalam upaya peningkatan pembelajaran tertentu (Gunawan, 2016).



Gambar 1
Prototipe Guru

Sumber: J-PAI

Mereka yang berada di kuadran III disebut dengan *analytical observers*, yaitu para guru yang memiliki tingkat komitmen rendah tetapi tingkat abstrak tinggi. Mereka adalah guru-guru yang verbal, cerdas, dan dapat mendiskusikan masalah dengan jelas dan memikirkan langkah-langkah yang diperlukan, serta mempunyai gagasan-gagasan hebat yang selalu diterapkan di kelas dan di sekolah, tetapi seringkali gagasan-gagasan tersebut tidak menghasilkan tindakan apapun karena tidak mau menyediakan tenaga dan waktu serta kepedulian yang dibutuhkan kendatipun mereka mengerti apa yang seharusnya dikerjakan (Zaimina, 2016)

Kuadran IV adalah kelompok guru tipe profesional, yaitu guru-guru yang memiliki tingkat komitmen dan abstraks tinggi. Mereka berkomitmen terus untuk meningkatkan diri, siswa, dan sesama warga sekolah. Guru-guru pada tipe ini juga dapat memikirkan tugas yang ada, mempertimbangkan alternatif, membuat pilihan rasional, dan mengembangkan serta melaksanakan rencana tindakan yang sesuai. Mereka pada tipe ini merupakan guru yang disebut sebagai pemikir dan pelaku, mandiri dan bertanggungjawab, karena tidak hanya memberikan ide dan gagasan tetapi ikut secara aktif dalam setiap rencana yang diusulkan sampai penyelesaiannya (Masaong, 2013).

Dengan berfokus pada variabel tingkat komitmen dan variabel tingkat abstraks yang berkaitan dengan efektivitas guru, supervisor pendidikan dapat menganggap setiap guru berbeda dalam perkembangannya, sehingga dapat bekerjasama dalam membantu dan mengembangkan tingkat abstraks dan tingkat komitmen mereka ke tingkat yang lebih tinggi.

Pendekatan dan Perilaku Supervisi Pendidikan

Tiga pendekatan supervisi pendidikan yang bisa digunakan oleh seorang supervisor, yaitu: pendekatan *nondirective*, *collaborative*, dan *directive*. Berikut akan dibahas definisi dan perilaku atau langkah-langkah dari ketiga pendekatan supervisi pendidikan tersebut di atas.

Perilaku pada Pendekatan *Nondirective*

Pendekatan *nondirective* adalah suatu cara pendekatan terhadap masalah yang bersifat tidak langsung (Afrijawidiya, , Zakaria, and Osa Juarsa 2017, 326). Pendekatan ini merupakan pendekatan dimana seorang supervisor mendengarkan terlebih dahulu secara aktif apa yang dikemukakan oleh guru-guru sebelum menunjukkan permasalahan. Pemahaman psikologis humanistik yang mendasari pendekatan *nondirective* ini.

Perilaku supervisor untuk pendekatan *nondirective* digambarkan dengan langkah-langkah berikut:

- a. *Listening*: supervisor menunjukkan perhatian dan empati serta mendengarkan masalah guru,
- b. *Encouraging*: supervisor mendorong guru untuk menganalisis lebih lanjut masalah tersebut,
- c. *Clarifying*: supervisor mengklarifikasi dengan pertanyaan tentang masalah guru,
- d. *Presenting*: supervisor menawarkan pilihan jika guru meminta saran,
- e. *Problem Solving*: supervisor meminta guru untuk memutuskan sebuah rencana pada waktu yang sesuai (Budijanto, 2018).

Perilaku pada Pendekatan *Directive*

Suatu pendekatan terhadap masalah dengan cara langsung merupakan definisi dari pendekatan *directive*. Pada pendekatan ini perilaku supervisor berpengaruh lebih dominan, karena supervisor memberikan arahan secara langsung (Zuhriyah, 2010). Pendekatan *directive* ini berdasarkan pada pemahaman psikologis behaviorisme yaitu memberikan rangsangan/stimulus agar bisa bereaksi lebih baik.

Perilaku dominan pendekatan *directive* supervisor untuk pengembangan guru dapat dilaksanakan dengan langkah-langkah berikut:

- a. *Clarifying*: supervisor mengklarifikasi masalah guru dan meminta konfirmasi atau revisi dari guru,
- b. *Presenting*: supervisor mempresentasikan gagasannya sendiri tentang informasi apa yang harus dikumpulkan dan bagaimana informasi tersebut dikumpulkan,
- c. *Directing*: supervisor mengarahkan guru pada tindakan yang perlu diambil setelah pengumpulan dan analisis data,
- d. *Demonstrating*: supervisor mendemonstrasikan perilaku mengajar yang sesuai kepada guru atau meminta guru untuk mengamati di ruang kelas,
- e. *Standardizing*: supervisor menetapkan standar untuk peningkatan berdasarkan informasi dasar awal,
- f. *Reinforcing*: supervisor memberikan penguatan kepada guru dengan cara memberikan bahan atau insentif sosial (Kurniati, 2020).

Perilaku pada Pendekatan *Collaborative*

Gabungan dari pendekatan *nondirective*, dan pendekatan *directive* sehingga menghasilkan suatu pendekatan baru, disebut dengan pendekatan *collaborative*. Pendekatan jenis *collaborative* ini supervisor dan tenaga pengajar menetapkan struktur, proses, dan kriteria secara bersama-sama dalam melakukan musyawarah terhadap permasalahan yang terjadi. Pendekatan *collaborative* ini memakai pemahaman psikologis kognitif yaitu belajar dianggap sebagai hasil perpaduan kegiatan individu dan lingkungan yang berpengaruh pada aktivitas individu (Darsono, 2016).

Akhir dari kesepakatan bersama adalah kontrak yang dilaksanakan sebagai tanggung jawab bersama dengan perilaku berikut:

- a. *Presenting*: supervisor mengonfrontasi guru pada bagian pembelajaran yang perlu ada perbaikan,
- b. *Clarifying*: supervisor memperjelas dengan menanyakan kepada guru bagian pembelajaran yang dimaksud,
- c. *Listening*: supervisor mendengarkan persepsi guru,
- d. *Problem solving*: guru dan supervisor mengusulkan tindakan alternatif untuk perbaikan,
- e. *Negotiating*: supervisor dan guru men-diskusikan pilihan dan mengubah tindakan yang diusulkan sampai rencana bersama disepakati (Muazni, 2015).

Pendekatan dan Perilaku Berdasarkan Prototipe Guru

Guru adalah suatu profesi yang perlu pertumbuhan, pemeliharaan, dan perawatan profesi dengan cara pembinaan dan pengembangan atau belajar. Dalam belajar seorang guru sekurang-kurangnya menguasai 3 konsep psikologi yaitu:

- Psikologi behavioristis: manusia dibentuk melalui pengaruh faktor eksternal yaitu penguatan dan latihan,
- Psikologi humanistis: belajar bersumber pada kemauan individu yang tumbuh dari diri pribadi.
- Psikologi kognitif: belajar merupakan hasil interaksi kegiatan individu dengan lingkungan.

Pendekatan dan perilaku supervisi pendidikan berdasarkan prototipe guru dan masalah yang dihadapi secara jelas dapat dilihat pada tabel 1 di bawah yang menjelaskan bahwa psikologi yang diterapkan supervisor disesuaikan dengan prototipe guru di empat kuadran, sebagai berikut:

- Kuadran I *Teacher Dropouts*: diterapkan psikologi behavioristis dengan pendekatan *directive*,
- Kuadran II *Unfocused Workers*: diterapkan psikologi kognitif dengan pendekatan *collaborative*,
- Kuadran III *Analytical Observers*: diterapkan psikologi kognitif dengan pendekatan *collaborative*,
- Kuadran IV *Professionals*: diterapkan psikologi humanistik dengan pendekatan *nondirective* (Sahertian, Piet A 1992, 23).

Berdasarkan tabel 1, perilaku yang diterapkan supervisor untuk setiap pendekatan dan prototipe guru berbeda-beda, hal ini dikarenakan untuk memudahkan supervisor saat melaksanakan pengawasan dengan bawahannya. Supervisor bisa memilih dan menggunakan pendekatan mana yang cocok dengan karakter guru, situasi dan kondisi sekolah/madrasah yang bersangkutan. Pemilihan yang benar dan tepat tergantung pada tujuan yang ingin dicapai dan masalah yang dialami.

PEMBAHASAN

Berdasarkan pengamatan dan wawancara diperoleh hasil sebagai berikut: *pertama*, kepala madrasah memiliki program dan jadwal supervisi kunjungan kelas. Jadwal supervisi berupa kunjungan kelas dibuat secara rinci dengan melibatkan wakil kepala madrasah bidang kurikulum dan 3 orang guru senior termasuk kepala madrasah sebagai supervisor dan 56 orang guru yang akan disupervisi. Pelaksanaan supervisi menggunakan lembar observasi yang disediakan pihak madrasah melalui wakamad kurikulum. *Kedua*, kepala madrasah, wakamad kurikulum, dan guru senior melaksanakan supervisi pembelajaran online (daring) untuk semester ganjil tahun pelajaran 2020/2021. *Ketiga*, masing-masing guru mendapat giliran satu kali selama 1 semester untuk disupervisi.

Suatu pendekatan supervisi sangat bergantung kepada prototipe guru. Pendekatan yang diterapkan dalam memberikan supervisi digolongkan berdasarkan tingkat komitmen dan tingkat pemikiran abstrak guru.

Tabel 1
Pendekatan dan Perilaku Supervisor

Prototipe	Psikologi yang diterapkan	Pendekatan	Perilaku
Teacher Dropouts	Behavioristis	<i>directive</i>	Clarifying, Presenting, Directing, Demonstrating, Reinforcing
Unfocused Workers	kognitif	<i>collaborative</i>	Presenting, Clarifying, Listening, Problem solving, Negotiating
Analytical Observers	kognitif	<i>collaborative</i>	Presenting, Clarifying, Listening, Problem solving, Negotiating
Professionals	humanistik	<i>nondirective</i>	Listening, Encouraging, Clarifying, Presenting, Problem Solving

Sumber: Data Diolah

Pelaksanaan Supervisi dengan Pendekatan Direktif

Menurut penuturan kepala madrasah, para supervisor menerapkan pendekatan supervisi yang berbeda pada setiap guru. Untuk guru yang tipe komitmen dan pemikiran abstrak yang kurang harus dilakukan pendekatan langsung (direktif) dalam supervisi (Juraida & Darwin, 2015). Seorang supervisor me-lowongkan waktu untuk melaksanakan musyawarah secara individual di dalam suatu ruangan. Supervisor menerangkan masalah yang dihadapi tenaga pendidik yang didasarkan pada hasil pengamatannya. Arahan diberikan secara lisan terhadap permasalahan guru yang disajikan secara gamblang. Supervisor akan memberikan contoh cara mengatasi permasalahan yang sedang dialami tenaga pengajar, jika tenaga pengajar mengalami kesulitan dalam memahami cara menyelesaikan masalah. Selain itu juga ditetapkan tolak ukur dan penguatan kepada guru.

Tenaga pengajar yang termasuk pada golongan komitmen dan pemikiran abstrak yang kurang harus diberikan dorongan supaya bisa bereaksi. Selain supervisi dengan teknik pembicaraan langsung secara individual, juga disupervisi secara kelompok pada saat rapat dinas bulanan yang dilaksanakan satu kali sebulan pada minggu pertama. Namun arahan diberikan secara tidak langsung, tetapi secara umum.

Bagi tenaga pengajar yang etos kerja dan disiplinnya yang kurang sebaiknya disupervisi dengan direktif. Supervisor akan melowongkan waktunya dalam melaksanakan pembicaraan secara pribadi. Supervisor akan menerangkan masalah yang dialami tenaga pengajar berdasarkan observasi supervisor. Secara jelas akan digambarkan masalah yang sedang dialami tenaga pengajar beserta petunjuknya. Jika langkah-langkah penyelesaian masalah sulit dipahami oleh tenaga pengajar, supervisor akan memberikan contoh cara mengatasinya. Selanjutnya akan ditentukan penguatan beserta tolak ukurnya.

Kategori tenaga pengajar yang disiplin dan etos kerjanya kurang hendaknya diberi reaksi berupa rangsangan dengan cara mem-berikan *reinforcement* atau *punishment*. Pada pelaksanaan pengawasan secara direktif, peran supervisor sangat menonjol. Pendekatan *direktif* yang dilaksanakan supervisor ter-sebut tentunya mempunyai kelebihan dan kekurangan. Kelebihan dari pendekatan *direktif* ini adalah: gampang dilaksanakan, cepat, bersifat fisik sehingga hasil bersifat cepat, tepat dipakai untuk tenaga pengajar yang kurang mempunyai inisiatif dan responsif serta pasif, cocok dipakai untuk tenaga pengajar yang merasa tidak mempunyai masalah, terpusat kepada masalah yang ada. Adapun kelemahan dari pendekatan *direktif* ini adalah: bersifat tidak permanen, temporer dan semu; terpaksa; pelaksanaan terencana dan teratur; pengalaman belajar minim; kurang inisiatif, pasif, dominan menjadi pendengar; hasil jangka pendek; individu dan kelompok hanya sebagai program.

Pelaksanaan Supervisi dengan Pendekatan Non-direktif

Menurut kepala madrasah, guru-guru senior tidak perlu disupervisi secara langsung (direktif), karena mereka kebanyakan tergolong lebih disiplin dan memahami tugas pokoknya serta memiliki tingkat komitmen yang tinggi dan pemikiran abstrak tinggi. Supervisor tetap melaksanakan musyawarah secara eksklusif akan tetapi tekniknya lebih bersifat kepada diskusi dan saling bertukar pendapat, mendengarkan permasalahan yang dialami tenaga pengajar dan memberikan waktu untuk mengutarakan permasalahan yang dialami, selanjutnya tenaga pengajar diberikan penguatan dan penjelasan sehingga akan dihasilkan suatu penyelesaian masalah yang dialami oleh tenaga pengajar (Arifin, 2017).

Setelah observasi kunjungan kelas, supervisor mengingat kembali peristiwa-peristiwa yang tidak sesuai, kemudian melakukan pembicaraan secara individu. Jika dirasa guru yang bersangkutan tidak ada masalah maka supervisor menganggap guru telah mampu memperbaiki kekeliruan. Tetapi jika dibutuhkan pemikiran secara individual supervisor akan membantu dengan cara menerangkan ketidaksesuaian yang dialami tenaga pengajar dan membantu mendapatkan penyelesaian masalah untuk perbaikan berikutnya.

Sama halnya dengan pendekatan direktif, pada pendekatan non-direktif yang dilaksanakan supervisor tersebut juga tentunya mempunyai kelebihan dan kekurangan. Kelebihan dari pendekatan *non-direktif* ini adalah: perilaku berubah secara permanen, terjadinya perubahan perilaku secara sukarela, beragamnya alternatif tindakan, munculnya kebersamaan (*we-feeling*). Adapun kelemahan dari pendekatan *non-direktif* adalah: sulit dan tidak efisien, terjadi perubahan perilaku yang lambat, tenaga pengajar yang sudah terbiasa direktif merasa seolah-olah dipaksa, tidak ada jaminan kesuksesan suatu program.

Pelaksanaan Supervisi dengan Pendekatan Kolaboratif

Pendekatan kolaboratif merupakan cara pendekatan yang menggabungkan pendekatan direktif dan non-direktif kedalam satu pendekatan yang baru, dimana supervisor juga pengajar bersama-sama, bersepakat buat memutuskan struktur, proses dan kriteria terhadap perkara yang dihadapi (Rukayah 2018). Pendekatan kolaboratif lebih fokus pada guru yang sibuk dan tidak fokus. Menurut kepala madrasah, ada beberapa guru dari pengamatan yang terlalu sibuk untuk berkonsentrasi menjalankan tugasnya sebagai guru madrasah. Guru jenis ini memerlukan pembinaan atau pengawasan khusus, tidak hanya secara langsung, tetapi juga dengan kesempatan berpikir dan menggali gagasan. Pada intinya, kepala madrasah selaku orang yang dituakan di madrasah harus mengayomi seluruh guru dan memahami karakter guru-gurunya.

Dalam wujud pelaksanaannya, kepala madrasah mengawasi guru dalam pendekatan kolaboratif menggunakan teknik wawancara individual dan pertemuan pembinaan. Kepala madrasah selalu mengambil pendekatan psikologis guru saat melakukan supervisi dengan pendekatan kolaboratif kepada guru yang terlalu sibuk. Bersama para guru, mereka berusaha menetapkan standar untuk masalah guru. Sebagai supervisor, kepala madrasah memberikan dan menjelaskan pandangannya terhadap permasalahan guru. Pada fase ini, guru bereaksi dan merespon apa yang diceritakan oleh kepala madrasah. Selain itu, kepala madrasah mendengarkan dan memperhatikan dengan seksama keluhan guru tentang perbaikan, peningkatan dan pengembangan pendidikan, sambil memperhatikan dengan seksama gagasan guru untuk memecahkan masalah yang terjadi selanjutnya. Jika tidak dipahami, pemimpin madrasah meminta guru untuk menjelaskan apa yang tidak mereka pahami. Pada tahap berikutnya, kepala sekolah/madrasah mendorong implementasi inisiatif yang ditujukan untuk memecahkan masalah yang dihadapi guru tersebut dan ide untuk meningkatkan dan mengembangkan pendidikan lebih lanjut.

Sama seperti halnya pendekatan direktif dan non-direktif, pada pendekatan kolaboratif juga memiliki keuntungan dan kekurangan. Keuntungan dari pendekatan kolaboratif adalah waktu untuk melaksanakan pengawasannya relatif fleksibel karena bisa secara direktif maupun non-direktif, pendekatan ini mencoba memahami apa yang dikerjakan oleh orang yang diobservasi, supervisor meletakkan diri sebagai mitra bagi tenaga pengajar yang diawasi sehingga menciptakan suasana yang tidak tegang dan tenang. Adapun kelemahan dari pendekatan kolaboratif ini adalah memakai kontrak sehingga supervisor seakan memberikan paksaan kepada tenaga pengajar yang diawasi sebagai suatu ikatan.

Pelaksanaan supervisi pembelajaran daring menggunakan aplikasi *E-Learning* Madrasah oleh supervisor dan kepala madrasah dapat dilihat pada lampiran 1 sampai dengan lampiran 7.

SIMPULAN

Berdasarkan pembahasan, maka dapat di-simpulkan hal-hal sebagai berikut, pendekatan yang diterapkan kepada kategori guru pada kuadran I (*Teacher Dropouts*) adalah pendekatan *directive* dengan perilaku *Clarifying, Presenting, Directing, De-monstrating, Reinforcing*. Pendekatan yang diterapkan kepada kategori guru pada kuadran II (*Unfocused Workers*) dan kuadran III (*Analytical Observers*) adalah pendekatan *collaborative* dengan perilaku *Presenting, Clarifying, Listening, Problem solving, Negotiating*. Pendekatan yang diterapkan kepada kategori guru

pada kuadran IV (*Professionals*) adalah pendekatan *nondirective* dengan perilaku *Listening, Encouraging, Clarifying, Presenting, Problem Solving*.

DAFTAR PUSTAKA

- Afrijawidiya, Zakaria., and Juarsa, Osa. (2017). Supervisi Pengajaran dengan Pendekatan Direktif, Non-direktif, dan Kolaboratif. *Manajer Pendidikan*, 11(4), 325-335.
- Akhmad. F. A. P. (2022). Efektivitas Pelaksanaan Supervisi Akademik Pengawas dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru PAI SD di Kecamatan Tambun Selatan. *Jurnal Parameter*, 7(1), 26-40.
- Almu'tasim, A. (2016). Menyoal Profesional-isme Guru Profesional: sebuah Telaah Kritis. *J-PAI: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 2(2), 57-77.
- Arifin, N., Budihardjo., Al Mufti, Alex. Y. (2017). Implementasi Supervisi Non Direktif Pengawas dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru PAI SD di Kabupaten Kudus. *Tarbawi: Jurnal Pendidikan Islam*, 14(2), 179-198. <https://doi.org/10.34001/tarbawi.v14i2.622>.
- Kasrip. (2018). Implementasi Program Pembinaan Profesional Untuk Meningkatkan Perubahan Perilaku dan Kemampuan Guru dalam Meng-efektifkan Pembelajaran Bahasa Indonesia di SMK Binaan. *Jurnal Ilmiah Ilmu Sosial*, 4(1), 71-81. <https://doi.org/10.23887/jiis.v4i1.14376>.
- Darsono. (2016). Implementasi Pendekatan Direktif, Non Direktif dan Kolaboratif dalam Supervisi Pendidikan Islam (Studi Kasus di MAN Trenggalek). *Ta'allum: Jurnal Pendidikan Islam*, 4 (2), 335-358. <https://doi.org/10.21274/taalum.2016.4.2.335-358>.
- Erwin., Usman, S., Ibrahim, M. M. (2020). Implementasi Tugas Pokok dan Fungsi Pengawas Madrasah dalam Peningkatan Mutu Madrasah Aliyah Sekecamatan Tanete Riattang Kabupaten Bone. *Idaarah*, 4(2), 256–266. <https://doi.org/10.24252/idaarah.v4i2.15106>.
- Glickman, Carl D. 1981. *Developmental supervision: Alternative practices for helping teachers improve instruction*. Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development (ASCD).
- . 2002. *Leadership for learning: How to help teachers succeed*. Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development (ASCD).
- Gunawan, I. (2016). Pendekatan Alternatif dalam Pelaksanaan Supervisi Pengajaran. *Premiere Educandum: Jurnal Pendidikan Dasar dan Pembelajaran*, 1(2), 142-156.
- Hadi. (2018). Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru Melalui Supervisi Akademik dengan Pendekatan Kolaboratif di Smp Negeri 2 Modo Kabupaten Lamongan. *Akademika*, 12(1), 41-60. <https://doi.org/10.30736/adk.v12i01.145>
- Ikhwan, A. (2019). Sistem Kepemimpinan Islami: Instrumen Inti Pengambil Keputusan pada Lembaga Pendidikan Islam. *Istawa: Jurnal Pendidikan Islam*, 3(2), 111-154. [10.24269/ijpi.v3i2.1503](https://doi.org/10.24269/ijpi.v3i2.1503) [10.24269/ijpi.v3i2.1503](https://doi.org/10.24269/ijpi.v3i2.1503).
- Juraida, Abdul. M.S., & Darwin. (2015). Pendekatan Supervisi dan Kemampuan Berpikir Abstrak terhadap Pengetahuan Menyusun Proposal PTK pada Guru SMA. *Jurnal Manajemen Pendidikan Indonesia*, 7(2): 29-42.
- Kurniati. (2020). Pendekatan Supervisi Pendidikan. *Idaarah*, 4(1), 52-59. <https://doi.org/10.24252/idaarah.v4i1.7894>.

- Maemunah, N., Sauri, S., Hanafiah, N. (2021). Manajemen Supervisi Akademik Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Kepribadian Guru Taman Kanak-Kanak. *Edukasi: Journal of Educational Research*, 1(3), 124–144.
- Masaong, Abd Kadim. (2013). *Mem-berdayakan Supervisor Sebagai Gurunya Guru*. Universitas Negeri Gorontalo.
- Muazni. (2015). *Supervisi Pendidikan Agama Islam (Studi Kasus di MTS Subulussalam Kelurahan Paku Kecamatan Kayuagung Kabupaten Ogan Komering Ilir)*. Universitas Islam Negeri Raden Fatah Palembang.
- Rifma., Alkadri, H., Ermita., Meizatri, R. (2019). Teacher Prototype for Supervision Services Effectiveness. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 382. *5th International Conference on Education and Technology (ICET 2019)*, 438-441.
- Rukayah. (2018). Peningkatan Kompetensi Guru dalam Perencanaan Pembelajaran Tematik Melalui Supervisi Kelompok Pendekatan Kolaboratif. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 5(1), 37–46.
- Sahertian, Piet A. (1992). *Paradigma Kategori Guru Kaitannya dengan Profesionalisasi Tenaga Kependidikan*. Malang: Pidato Pengukuhan Guru Besar IKIP Malang.
- Santi, M., & Yari, D. (2021). Pelaksanaan Supervisi Klinis untuk Meningkatkan Keterampilan Guru Mengelola Pembelajaran Daring di TK Bodhisattva Bandar Lampung. *Prosiding Seminar Nasional IAHN-TP Palangka Raya*, 6, 38–39.
- Wasiman, S. (2019). Pengaruh Supervisi Pendidikan terhadap Kinerja Guru dalam Pembelajaran di Sekolah Dasar Negeri 6 Pulau Rimau Kabupaten Banyuasin. *Prosiding Seminar Nasional Program Pascasarjana Universitas PGRI Palembang*.
- Zaimina, Ach. B. (2016). Implementasi Supervisi Akademik (Telaah Teori dan Aplikasi Upaya Peningkatan Profesionalisme Guru). *EDUKASI*, 5(1), 1-21.
- Zuhriyah, I. A. (2010). Implementasi Pendekatan Supervisi Pembelajaran Direktif dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di MI/SD. *Madrasah: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Dasar*, 3(1), 334-347. <https://doi.org/10.18860/jt.v0i0.1305>.

Lampiran 1. Supervisi Guru Ekonomi Oleh Supervisor Rumpun IPS



Sumber: Dokumentasi Penulis

Lampiran 2. Supervisi Guru Matematika Oleh Supervisor Rumpun MIPA



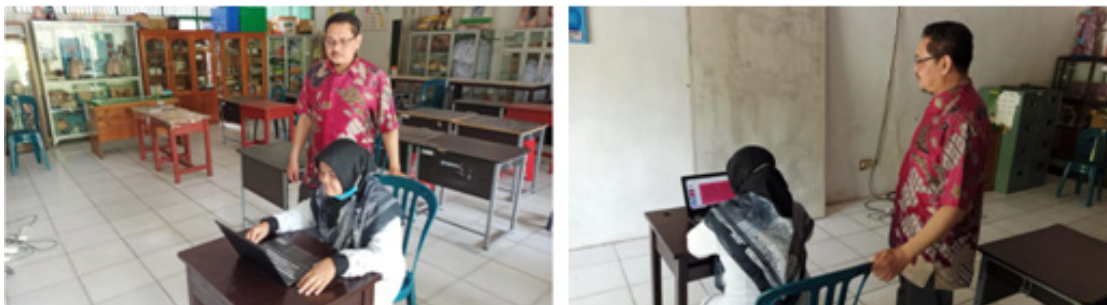
Sumber: Dokumentasi Penulis

Lampiran 3. Supervisi Guru Bahasa Indonesia oleh Supervisor Rumpun Bahasa



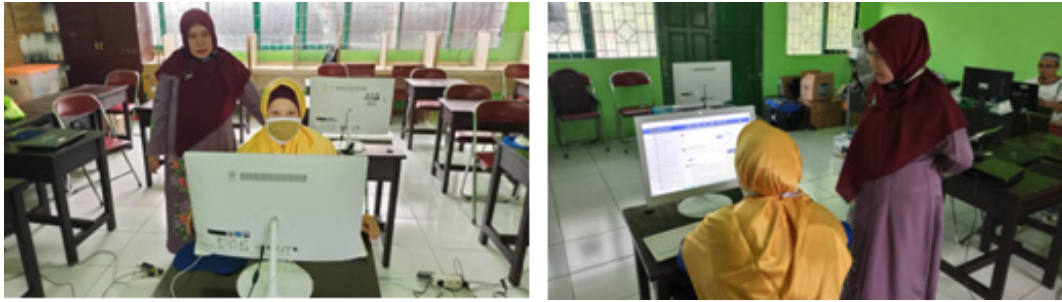
Sumber: Dokumentasi Penulis

Lampiran 4. Supervisi Guru Fiqih oleh Supervisor Rumpun PAI



Sumber: Dokumentasi Penulis

Lampiran 5. Supervisor Disupervisi Oleh Kepala Madrasah



Sumber: Dokumentasi Penulis

Lampiran 6. Supervisi Guru Quran Hadis oleh Supervisor Rumpun PAI



Sumber: Dokumentasi Penulis